南方报业传媒集团融合发展走出新路径

文 / 郝天韵

2017 年的南方报业传媒集团 68 周年社庆日，正值党的十九大胜利召开，可谓意义非凡。习近平总书记在党十九大报告中，全面阐述了新时代中国特色社会主义思想，阐明了事关党和国家未来发展的重大理论和实践问题，是指导新时代一切工作的最高遵循。作为一家具有广泛影响力的党媒集团，如何以实际行动深入学习贯彻落实党的十九大精神，积极拥抱新时代，勇于担当新使命，壮大党的宣传舆论阵地？如何在不断变化的媒体格局和舆论生态中培育新能力、增创新价值、打造新优势？笔者经过深度调研后发现，南方报业传媒集团正以新型主流媒体建设的新成绩迎接新时代的到来，并走出了极具特色的融合发展新路径。

1. 集团背景与新媒体战略

南方报业传媒集团由《南方日报》及其创办的系列报刊发展而来。《南方日报》1949 年 10 月 23 日创刊于广州。在半个多世纪的发展历程中，南方日报以其不可替代的权威性、公信力和高品质的主流新闻和深度报道，确立华南地区主流政经媒体地位，是广东唯一主打高端读者群的权威政经大报。南方报业传媒集团的前身为南方日报报业集团，于 1998 年 5 月 18 日正式挂牌运作。2005 年 7 月 18 日，南方日报报业集团更名为南方报业传媒集团。

更名后的南方报业传媒集团，一方面强化了“南方”以文化为脉络，由报刊向多媒体发展，形成品牌集群和人才集群，在创业中持续创新的传统；另一方面确立了“南方”以资产为纽带，组建传媒集团公司，形成规范的公司治理结构，在改革中加速发展现代企业制度。

在深耕传统平面媒体的同时，南方报业传媒集团更致力于实施新媒体挺进战略，加快网络媒体和手机媒体的发展速度，开拓可发展媒体优势的相关产业，实现跨媒体、跨地区、跨行业经营上有突破性的进展。近年来，集团成功构筑报纸、期刊和出版社、网络三大平台的立体化组合，逐渐往传媒业品牌集团的方向延伸，沿着打造国际文化传播业品牌的战略目标，以“品牌媒体创新力量”为轴，以平面媒体、网络媒体、移动媒体、图书出版、文化会展、文化实业和传媒的社会公益活动为“七大舰队”，使南方报业传媒集团呈现出更加丰富的品牌群体架构。

目前，南方报业传媒集团拥有 8 报、9 刊、多家网站和“两微一端”、1 个出版社，形成了平面媒体、网络媒体、移动媒体、广电媒体、户外 LED 和电子阅报栏六大产品线，全媒体矩阵覆盖 2 亿用户。

“深耕主业、多元开拓、加快转型、融合发展”十六字战略至今，以“深度融合、全面转型”为路径，南方报业全力推进融合发展，打造新闻资讯领先、传播手段先进、服务能力突出、产业形态丰富、拥有强大舆论引导力和市场竞争力的智慧型文化传媒集团，舆论引导力和社会影响力稳居业内一流地位。

2. “报网端微全覆盖”，主题宣传的排头兵

多年来，南方报业始终坚持正确舆论导向，在主题宣传报道上浓墨重彩，使其媒体影响力、公信力等方面得到全面提升，可谓是主题宣传的排头兵。

2. 1 唱响主流舆论的南方声音

2015 年以来，南方日报、南方周末等媒体结合广东工作实际，深入阐释以习近平同志为核心的党中央治国理政新思想新实践，100 多篇评论被人民日报、新华网等中央媒体转载推介。南方日报重点经营“治国理政新思想新实践”专栏，围绕学习、解读、宣传习近平总书记系列重要讲话精神，2017 年上半年持续刊发 162 期评论员文章，数量质量在全国媒体中遥遥领先，获得中宣部 3 次阅评表扬，被《人民日报》转载 2 篇，被新华网、人民网、人民日报客户端、新华社客户端等主流新闻网站和客户端转载 150 多篇，成为全国地方媒体阐释习近平总书记重要讲话精神的理论高地，有力唱响主流舆论的南方声音。

因其主题宣传实现“报网端微全覆盖”，南方报业传媒集团多次受到中央领导同志和中宣部新闻阅评表扬。2017 年以来，为突出做好习近平总书记对广东工作的重要批示精神、广东省第十二次党代会、全国“两会”、香港回归 20 周年、建军 90 周年等重大政治事件的宣传报道，南方报业传媒集团精心组织“一带一路”国际合作高峰论坛、G20 汉堡峰会等重大国际活动的报道，积极承担廖俊波、黄大年等典型人物的报道。继 2016 年刘云山、刘延东、刘奇葆等中央领导共 4 次给予比较突出的表扬，被中宣部共有 8 期新闻阅评表扬提后，2017 年上半年，南方报业受到中宣部新闻阅评表扬 9 次；集团对习近平总书记对广东工作做出重要批示的报道、广东省第十二次党代会报道、

全国“两会”报道被胡春华等领导同志给予高度评价。

2.2 热点引导 深入有效

除了全面覆盖的主题宣传，南方报业传媒集团对于热点的引导也愈加深入有效，着力推出有思想、有温度、有品质的优秀作品。南方日报的“广东经济开门红”系列报道、南方都市报的“坑老保健品”、揭秘地下“色播”江湖、深圳医保套现等系列调查报道、21世纪经济报道的北斗产业调查报道等，均是体现南方采编水准的佳作，报道有力、引导得当，社会赞誉度较高。精选宣传题材、创新呈现方式、注意传播效果，一批技术先进、制作精良的融媒体产品和有深度、有功力的正能量文章在网络空间广泛传播。很多主流新闻力作达到了数十万+、上百万+，甚至上千万+的阅读量。比如“武松来了”“两会脱口秀”两档节目分别获得1亿+、5000万+阅读量，神曲《四三二！let’s go！》和H5《南方网红带你深度游广东》因呈现方式新颖活泼而备受关注。

3.“中央厨房”2.0进一步完善采编联动机制

时任广东省省委常委、宣传部部长慎海雄曾强调，要实施“移动优先”战略，不断做强做优融媒体拳头产品，进一步提升传统主流媒体在新媒体领域的话语权。要创新体制机制，支持南方财经全媒体集团加快推进自贸区信息港、粤港澳大湾区研究院等重点项目建设。

按照中央和广东省委关于推进媒体深度融合的部署要求，在南方报业于2016年建成的“中央厨房”1.0（“采编一体化平台”一期）基础上，今年则全力加快“中央厨房2.0”建设作为推进媒体深度融合的龙头工程和基础平台。

3.1 全媒体一体化统筹 打造爆品

据了解，自南方报业确立全媒体生产理念起，便全面改革采编流程，形成反应迅速、技术统一、手段多样、媒体联动的全新生产流程。以打造拳头产品为核心、以构建“中央厨房”2.0为重点，进一步完善“1+X”采编联动机制，全媒体平台功能先进、实用，业务应用互通共享，使得报社信息化水平迈上新台阶。南方报业“中央厨房”2.0建设目标为“四个一”：一个报网端决策联动机制、一个采编指挥调度平台、一个全媒体内容管理系统和一个传播效果监测反馈系统。

通过技术赋能，在决策上实现全媒体一体化统筹，在采访上实现全媒体实时在线调度，在编辑上实现全媒体高效衔接，在发布上实现全媒体立体呈现，在传播上实现全媒体大数据监测——是“中央厨房”2.0“四个一”建设目标的具体体现。今年的南方日报68周年社庆日，正值党的十九大胜利召开。在对十九大的报道中，其新采编系统“中央厨房”2.0全面启动并发挥了极其重要的作用：十九大开幕前夕推出《RAP一曲新荔枝颂，带你看看新广东》《在粤歪果仁为“新四大发明”唱了一首歌》，以RAP歌曲形式讲述广东建设新成就，成为“点赞”量过百万的网络爆款产品……

“中央厨房”2.0投入使用后，大部分选题可实现在线交流和实时沟通，实现多端口编辑与一线记者直接交流，实现部门内的团队作战甚至多部门联合作战，减少了大量的中间环节和沟通壁垒，为改造传统采编流程提供了有力支撑。“中央厨房”2.0将大大推动南方报业采编“一体化平台”建设，将集团所有媒体全面接入一体化稿库，包括文字、图片、视频等各形态的采集、加工与分发，形成统一指挥、使用便捷的新闻信息采集发布平台，真正实现集团内容资源共享、高效支撑，多元生产、多产品生产和个性化生产有序进行。“中央厨房”2.0建立了统一的技术平台，着力打造适应新兴媒体生产传播的技术支撑能力和网络传播效果量化评估系统。

通过高度重视技术驱动，主动适应互联网技术革命，南方报业传媒集团因其完善内部数据交换规范和联通基础，以技术改造推动内容生产加工分发营销评估一体化发展，统筹建设集团中央内容数据库、用户数据库、媒体云平台，通过开放、合作、共赢的模式，对接多层次优质新闻资源技术平台。

3.2“南方名记培育工程” 培养全媒体人才

据了解，南方报业传媒集团以“南方名记培育工程”牵引队伍建设和人才培养战略，全面深化了管理体制和用人机制改革。

通过高度重视队伍建设，积极开展“两学一做”学习教育和马克思主义新闻观教育，调整提拔一批关键岗位骨干人员，实施新媒体技术全员培训，由此，南方报业传媒集团全面提升了采编队伍的凝聚力战斗力。多年来，这支采编队伍牢牢坚持将正确政治方向摆在首位，坚持党性原则、马克思主义新闻观，把握正确政治方向，努力把自身打造成一支以正面宣传为主、拥有高水准的业务能力和优良的工作作风的一流采编团队，推出一系列坚守社会责任、传承南方价值，体察民情、表达民意，有思想、有温度、有品质的精品力作。

同时，南方报业传媒集团还着力培育娴熟掌握现代传媒新手段新方法的优秀人才。通过大力推动采编队伍向全媒体记者、全媒体编辑、全媒体管理人才转型，培养勇于尝试直播、短视频、无人机采集、VR等新的内容生产方式的全媒体复合型人才。2016年10月、2017年4月，南方报业传媒集团先后遴选出两批共40名“南方名记”，

制定相应的培育措施和考评激励制度，采用“一人一策、因人施策”的方式进行倾斜培育，探索实施新媒体项目制、工作室制，搭建人才创新创业平台。通过培育，南方报业传媒集团的记者们快速熟练掌握全媒体十八般武艺，在近年重大报道活动中担当了融合创新的重任，推出一系列特色鲜明、人气颇高的文章、栏目、项目，“南方网红”，打造网络“爆款”的能力处于国内媒体同行前列。

多年来，南方报业传媒集团坚持把人才作为第一生产力，将优化人才结构作为融合发展、转型升级的重要驱动力，改革选人用人制度，改进考核评估、培训及激励机制，加大新媒体专业人员引进和培养力度，强化采编、经营人员的全媒体技能培训，积极引导和协助各业务板块引入数据技术、计算机技术、新媒体产品运营等专业人才；健全激励机制，实行岗位聘任管理，搭建优秀人才成长平台，解决干部“能上能下、能进能出”问题，努力建成一支充满活力，具有强烈用户意识、创新意识、产品意识、市场意识，适应转型发展的全媒型、专家型、复合型人才队伍，形成采编与产品并重、经营与管理并重、技术与资本并重的多元化多层次人才结构。通过改进考核评估、培训及激励机制，极大地推动了人才结构优化。

4.“南方＋”强势来袭 与新媒体技术深度融合

4.1“南方＋”上线突破“双两千”

作为南方报业传媒集团全力打造的移动端主流媒体，“南方＋”从2015年10月底上线至2017年10月中旬，两年实现进“双两千突破：客户端累计下载量突破2400万，由客户端建设运营的广东权威发布新媒体平台“南方号”入驻机构超过2000家。目前，“南方＋”一周平均生产3个H5作品、1.5个动漫作品、3个视频新闻产品，推出20多场视频直播，推出了一系列“叫好又叫座”的爆款产品。

2017年8月，“南方＋”推出反腐脱口秀视频“武松来了”第二季，全网点击量达3000万，此前的第一季四期节目全网点击量过亿；2017年“南方＋”在全国“两会”期间推出的“两会TALKS”，全网点击量超过5000万。与此同时，“南方＋”于2016年推出的“南方号”已成为微博、微信以外的另一大政务新媒体聚合平台和流量入口，全面覆盖广东省21个地级以上市党政机关，全省人社、公安、司法行政、地税、国资、工商等多个系统的省、市、区（县）三级政务新媒体也都集体入驻了“南方号”。

截至2017年10月中旬，广东全省已有超过2000家党政机关的政务新媒体和企事业单位的机构新媒体入驻“南方号”，月均发稿总量达到3万条，带来每月超过4000万的阅读量。在大批新媒体产品带动下，“南方＋”牢牢占据了广东移动端主流媒体制高点，成为华南地区具有龙头地位的骨干新媒体，并赢得业界和网民的广泛好评。

4.2“移动优先”拉动全面转型

根据《2017全国党报融合传播指数报告》在全367家党报自有APP中，“南方＋”居地方党报首位；在国家网信办许可和确定的272家互联网新闻信息服务单位中，“南方＋”位居2017年5月榜首位。此外，南方报业其余的新媒体拳头产品南都“并读”APP下载量近8000万，南方周末APP下载量1072万，“阁壁”社区项目依托微信已于5月上线，目前用户总量已突破10万。“移动优先”、大力发展新媒体对集团产业转型产生明显拉动作用。2017年上半年，集团新媒体收入同比增长28%，其中移动媒体收入同比增长75%。

“南方＋”上线两年突破“双两千”，主要归功于南方报业两年前开始实施的“移动优先”战略。

“移动优先”是因应移动互联网时代需求，积极占领移动传播制高点，打造具有龙头地位的骨干新型主流媒体。移动互联时代要求我们将过去那种有限的、固定的信息“入口”变为与形形色色的场景认知相符合的“多点触达”模式，对处于不同场景、不同需求的用户，提供基于场景认知和个性化需求的“伴随式服务”。

近年来，南方报业传媒集团以打造“南方＋”等移动客户端产品为重点，着力构建技术共享、平台融通、相互导流、优势互补、各具特色、服务有效的新媒体矩阵。目前，已经形成报、刊、网、端、微、屏等多介质、多形态、立体化的媒体生态，总覆盖用户超2亿人。

在大批新媒体产品带动下，“南方＋”牢牢占据了广东移动端主流媒体制高点，成为华南地区具有龙头地位的骨干新媒体，并赢得业界和网民的广泛好评。记者了解到，截至今年10月中旬，广东全省已有超过2000家党政机关的政务新媒体和企事业单位的机构新媒体入驻“南方号”，月均发稿总量达到3万条，带来每月超过4000万的阅读量。

5. 全面转型打造“传媒＋” 稳居亚洲品牌500强

世界品牌实验室2017年6月发布《中国500最具价值品牌》分析报告，南方报业旗下南方日报、南方都市报、南方周末再度入选，品牌总价值达764.09亿元，仅次于中央电视台、人民日报社，位居全国媒体机构第三；在2017年9月发布的《亚洲品牌500强》榜单中，南方日报、南方都市报、南方周末分别以132位、170位、181位的成绩上榜，南方日报和南方都市报更是与人民日报、读卖新闻等报业品牌，共同跻身亚洲报业十大品牌。

5.1 产业联动 形成全媒体矩阵

坚持科学发展、多元开拓、坚持技术创新驱动，南

方报业的媒体融合取得明显成效。作为一家由传统报纸媒体全面转型升级的报业传媒集团,它的融合范围不仅是“中央厨房”的采编机制、“南方+”的移动客户端……其触角还伸向共享单车、智能远程运维服务等最新产业。

2017 年 12 月 6 日，南方报业传媒集团与北京摩拜科技有限公司在广州签署了战略合作协议，双方将在新媒体策划、客户端资源、大数据挖掘、智库建设以及舆情服务等方面展开合作；12 月 5 日，新华三集团智能远程运维服务示范样板点落成揭牌仪式在广州市南方报业传媒大厦成功举行，这也标志着南方报业在服务理念、模式、服务能力跃上了一个新的台阶……

正是南方报业以打造六大产业标杆项目为重点、推动结构调整产业升级的具体行动。开展“传媒 + 园区”“传媒 + 产业”“传媒 + 资本”……目前，一系列的探索实践正在进行中，并成效显著，通过整合渠道、整合资源，实现集团优质资源与外部资源的有机融合。目前，南方报业按照“传媒+”产业发展思路,正形成以新闻传媒为核心,融合政务服务、文创服务、数据服务、交易服务、文化娱乐、智慧生活的“1+6”产业结构，形成“大传媒、大文化”新型产业格局。

南方报业全面推进转型融合工作，初步形成以集团整体转型为主体、以“南方 +APP”“南方周末 APP”“并读 APP”“阁壁社区矩阵”四大拳头产品和建设南方财经全媒体集团、南方网改制上市、南方舆情数据服务、289 文化艺术产业、发行物流公司改制、南方文化娱乐产业六大产业转型标杆项目为两翼，各单元创新发展的融合发展格局，快速推进全面转型，服务大局、服务用户、服务创新能力明显提升。

刘红兵表示，媒体要充分关注、研究、分析和思考，通过优质内容的全媒体传播，推进行业健康发展。“未来，南方报业将持续关注共享单车等新经济业态，搭建行业领军企业与地方政府对话平台。”刘红兵说。

由此，南方报业形成了集平面媒体、网络媒体、移动媒体、广电媒体、户外 LED 和电子阅报栏六大产品线、覆盖 2 亿用户的全媒体矩阵，品牌价值居全国媒体机构第三。

5.2 锐意创新 脚踏实地

2017 年 12 月 15 日，南方报业传媒集团举办技术大会。会上，两个由国家新闻出版广电总局授权的国家级实验室、两个应用研究院、一个中央数据库（大数据服务中心）共 5 个联合实验室和研究院揭牌。南方报业 2017 年度十大技术创新项目也同时揭晓。

此次揭牌的出版融合发展重点实验室和媒体大数据应用实验室是由国家新闻出版广电总局授牌成立，由南方报业传媒集团与中科院深圳先进技术研究院、武汉大学深圳研究院、北京百分点信息科技有限公司等共建；南方数字经济研究院、智能媒体实验室两个应用研究院是南方报业与百度、阿里巴巴等互联网企业共建；南方报业集团中央数据库（大数据服务中心）建立后，南方报业将围绕数据优先战略，在人才培养及服务能力延伸等方面开展相关研究工作。

南方报业“中央厨房”2.0 系统平台、“南方 +”融媒体移动直播平台、南方舆情舆堂 APP、户外媒体大数据分析系统、写稿机器人等 10 个重磅项目获得“南方报业 2017 年度十大技术创新项目”。

2017 年 11 月，南方报业成立技术委员会，制定集团技术发展战略和实施路径。该委员会将加快建设集团中央数据库、智慧化管理系统、基础架构云平台、总体网络安全防护体系四大项目,聚合及优化技术资源配置管理方式,引入多元化的激励模式，不断培育新能力、增创新价值、打造新优势。此次技术大会，也吹响了加快推进深度融合、全面转型、建设智慧型文化传媒集团的行动号角。

南方报业传媒集团近年的融合发展实践证明，面对传媒格局的深刻转变，通过“深度融合，全面转型”，不但能在服务大局、引领舆论方面继续发挥全国一流省级党报集团的突出作用，也将在融合发展时代继续引领创新大潮，发挥媒体改革发展排头兵的作用。

截至目前，南方报业全媒体矩阵覆盖 2 亿用户，品牌价值居全国媒体机构第三。南方报业着力壮大主流舆论阵地，构建了报、刊、网、端、微、屏全媒体矩阵，集团媒体所属微信公号影响力持续扩大。截止 2017 年 9 月，订阅量超过 10 万的有 24 个、超过 50 万的有 6 个；各媒体新浪官方微博粉丝数超过 600 万的有 6 个，集团全媒体矩阵覆盖 2 亿用户。

作者郝天韵，中国新闻出版广电报新闻采访中心产业和深度报道部记者。本文系中国新闻出版研究院中央级公益性科研院所基本科研业务费专项资金资助课题“中国传媒社会责任研究”（课题编号：2017-Y-Y-CM-041）部分成果。